

古代名商的中国式经验
现代名企的中国式策略

孙健 赵涛 / 主编

商魂中华

在中国做生意要读的
18 条理念和 123 个案例

国家软科学基金资助项目（批准号：2003DGQ1D062）
山东省社科基金资助项目（批准号：02BJJ02）

海潮出版社

孙健
赵涛 / 主编

商魂中华

在中国做生意要读的
18 条理念和 123 个案例

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

中华商魂：在中国做生意必读的 18 条理念和 123 个案例/
孙健，赵涛主编. —北京：海潮出版社，2006

ISBN 7-80213-181-2

I. 中… II. ①孙… ②赵… III. 商业经营—经验
—中国 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 019353 号

中华商魂

孙健 赵涛 主编

☆

海潮出版社出版发行 电话：(010)66969738
(北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

中国文联印刷厂

开本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张：26 字数：500 千字

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80213-181-2

定价：48.00 元

前言

我国的商业文明源远流长,最早记录商业活动的书是《易经》,据《易经·系辞下》记述:“包牺氏没,神农氏作,斫木为耜,揉木为耒,耒耨之利,以教天下,盖取诸益。日中为市,致天下之民,聚天下之货,交易而退,各得其所。”这里说的就是每天天色正午时,氏族部落之间的交易就开始了,他们将本部落的剩余物品(包括一定的剩余产品如工具之类)拿到指定地点,以物易物的相互交换,各自得到所需的物品后欣然而退。再往后,典籍中关于经商的记载就是“舜贩于顿丘”的描述,但舜并不是专门从事交换活动的古代帝王。商人或者称为专门从事交换的人,在夏朝才逐渐产生,在商代,商人才最终成为一种势力出现于历史舞台,如颇具传奇色彩的人物姜太公吕望就曾是一个小商人,《礼记·祭义》说“殷人贵富而尚齿”这是当时社会情况的一个写照。秦始皇一统六国,为商品经济的发展奠定了良好的基础,两汉也基本维持了统一的局面,社会经济也沿着上升的轨道前进,商业活动有了一定程度的发展。隋朝建立以后,采取了一系列恢复经济的措施,促进了商业的发展;而唐朝作为我国封建经济的巅峰阶段,商业的发展更是远超前人,而且唐朝国力空前强大,各国使节和商人纷纷来大唐通商,唐朝的商人也远行到北非、中东一带,商品交流非常繁荣,达到了巅峰状态。宋元时期,我国商业活动继续发展,特别是对外贸易更是如火如荼;明清时期,封建经济走上没落的道路,商品经济受到封建势力的压制和摧残,中国开始落后于西方。鸦片战争以后,西方资本主义思想传入中国,中国开始有了现代意义上的企业和商人;在这一时期,中国商人主要有两大类型,一是以盛宣怀和胡雪岩为代表的红顶商人,另一类是以张謇和荣氏兄弟为代表的民营企业家,但是他们的发展都受到了封建势力的阻碍。建国以后,我国商品经济得到了一定的发展。1978年以后,改革开放的国策为商品经济的发展开辟了广阔的空间,经过20多年国内与国际市场的竞争,我国的企业和企业家在世界上开始崭露头角,以海尔、华为、联想为代表的中国企业和以张瑞敏、任正非、柳传志为代表的中国企业家频频在世界经济的舞台上和国外同行同场竞技,并且赢得了世界的瞩目和尊重。

西方现代的企业经营思想主要是改革开放以后传入中国,对我国企业的发展产生了深刻的影响。这些企业经营的理论和理念对我国企业的发展起到了积极的推动作用,但是,在学习的过程中,出现了生搬硬套、照猫画虎的现象,甚至出现了“全盘西化、唯洋独尊”的不良思潮,对我国企业的长远健康发展极为不利。实际上,中国传统的商业思想非常丰富,范蠡的商业理论、白圭的经商思想等都是我国商业文化的瑰宝;而且我国的传统文化也博大精深,以孔孟为代表的儒家思想、以墨子为代表的墨家思想、以老子为代表的道家思想、以韩非子和李斯为代表的法家思想、以孙子为代表的兵家思想等,不仅在政治文化领域产生了深远的影响,而且其中一些观点还对商人的经营活动也有指导意义。



近年来,以《孙子兵法》为代表的中国古典思想书籍在国外颇为流行,特别是我们的近邻日本,很多大型企业都把《孙子兵法》作为高层管理人员的必读书籍。国外的学者也很注意研究我国古代的经营思想,日本学者村山孚所说:“我希望中国朋友在实现中国企业管理现代化的道路上,千万不要以为只有外国的新奇概念和奥妙的数学公式才是科学,中华民族几千年来积累的文化同样是实现中国企业管理现代化的宏大源流。”因此,本书将讨论从古到今对中国企业和企业家有着重要影响的 18 条企业经营理念,期望能对日后中国企业的经营有所帮助。

本书的主要内容,从大的方面来说,可以从企业发展战略、企业经营策略、企业市场战略三个方面来总结这 18 条影响我国企业经营的理念,下面我们就分别的概述一下这 18 条理念的主要内容。

1. 从企业的发展战略来看,有“兼并收购,做强做大”、“扬长避短,术有专攻”、“多元经营,分散风险”、“中外通商,跨国经营”、“合纵连横,借力发展”“未雨绸缪,居安思危”六条理念。这六条理念都是事关企业发展大的方向,是一个企业能否成功的第一步,只有大的战略正确,才能为企业的发展指明方向。

2. 从企业的经营策略来看,有“变革创新,知行合一”、“精益求精,质量为本”、“工艺精湛,技高一筹”、“任人唯贤,人尽其才”、“和气生财,笑赢八方”、“百年字号,经商有道”、“艰苦创业,百折不挠”七条理念。这些都是企业具体经营过程中涉及到的理念,进一步分类,可以分为企业的内部经营理念和外部经营理念两个部分,其中内部经营理念包括“变革创新,知行合一”、“精益求精,质量为本”、“工艺精湛,技高一筹”、“任人唯贤,人尽其才”、“艰苦创业,百折不挠”五条,外部经营理念包括“和气生财,笑赢八方”、“百年字号,经商有道”两条。

3. 从企业的市场战略来看,有“知己知彼,百战不殆”、“标新立异,出奇制胜”、“市场导向,顺势而为”、“顾客至上,以己度人”、“审时度势,抢占先机”五条理念。在市场经济条件下,企业的生存和发展都与市场有密不可分的关系,如果企业和市场不合拍,就会遭到市场的抛弃,其发展就会出现偏差,甚至会遭到失败。

作为一本企业经营理念和成功案例相结合的书,它的目标读者主要是已经创业的民营企业、国有企业的中高层管理人员,以及有志于自主创业的人,当然,对 MBA、EMBA 课程班的学员以及企业管理方向的研究人员来说,本书也是一本很好的案例教学教材。

书中若有不当之处,敬请读者指正。



第一篇:企业发展战略篇

理念一:扬长避短,术有专攻

◎双汇公司:专情食品业	/5
◎万科:经营的“加法”与“减法”	/7
◎万向集团:在“万向节”的小池塘里养大鱼	/10
◎希望集团:坚守主业	/13
◎阿里巴巴:专著 B to B	/17
◎晨鸣:情有独钟造好纸	/19
◎格力:空调制造专家	/22

理念二:多元经营,分散风险

◎张骞:纵向扩张求发展	/28
◎复星:多元投资,专业经营	/30
◎娃哈哈:中国饮料大王	/33
◎金山软件:民族软件行业的中坚	/35
◎和黄集团:追求稳定利润的多元化	/39
◎东方集团:从多元到二元	/41
◎统一集团:食品王国的多元化	/45
◎明基:李耀的新“宏基”	/47

理念三:中外通商,跨国经营

◎沈万三:外贸成就一代财神	/53
◎TCL:借力出国门	/55
◎联想:海外—国内—海外的轮回	/57
◎海尔:国门之内无名牌	/60
◎宏基:第四种国际化路线	/64
◎华为:一流技术走世界	/68
◎奇瑞:经济轿车国际化	/72
◎力帆:驶向海外的中国摩托	/74



理念四：兼并收购，做强做大

- ◎荣智健：资本运营成就中信泰富 /80
- ◎东盛科技：“买”出一个药业王国 /83
- ◎青岛啤酒：购并做大百年品牌 /87
- ◎盛大：网络迪斯尼 /90
- ◎晨鸣：纸业巨头的扩张之路 /94
- ◎杨致远：“雅虎”衰也购并成也购并 /97
- ◎亚信：留学生创业的典范 /100

理念五：合纵连横，借力发展

- ◎蒙牛：外资优化股权结构 /106
- ◎远东电缆：四次改制求发展 /108
- ◎海航：借力索罗斯 /111
- ◎万科：联姻华润 /113
- ◎平安：外资控股 /116
- ◎青岛啤酒：牵手百威，中西合璧 /118
- ◎刘鸿生：火柴大王 /120

理念六：未雨绸缪，居安思危

- ◎任正非：《华为的冬天》惊天下 /127
- ◎邵逸夫：及时转型避低潮 /129
- ◎春兰：顺境中思安危 /131
- ◎体坛周报：早下手早主动 /134

第二篇：企业经营策略篇

理念七：变革创新，知行合一

- ◎电视湘军：娱乐为先 /142
- ◎凤凰卫视：独辟蹊径 /146
- ◎海航：飞出一片新天地 /149
- ◎联想：先人一步的产权改革 /152
- ◎招商银行：因您而变 /155
- ◎刘氏四兄弟：敢为天下先 /158



理念八:精益求精,质量为本

- ◎华硕:品质坚若磐石 /167
- ◎喜旺:品质至上 /169
- ◎海尔:有缺陷的产品是废品 /170
- ◎六必居:质量第一 /173
- ◎王麻子:质量创造声誉 /174
- ◎胡庆余堂:质量成就金字招牌 /175
- ◎狗不理包子:“吃”出来的声誉 /177

理念九:工艺精湛,技高一筹

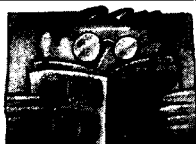
- ◎海信:技术立企 /182
- ◎华为:技术领先 /186
- ◎全聚德:工艺领先 /189
- ◎万杰:引进尖端技术 /190
- ◎晨鸣:技术优势求发展 /192
- ◎百度:网络世界的技术奇迹 /195
- ◎胡开文:千杵万锤造徽墨 /198

理念十:任人唯贤,人尽其才

- ◎商务印书馆:诚邀人才 /203
- ◎复星:个人成功与企业发展和谐统一 /206
- ◎联想:“小”公司做事“大”公司做人 /210
- ◎希望集团:给员工一个光明的前景 /213
- ◎平安保险:外来的“和尚”会念经 /215
- ◎李嘉诚:不拘一格用人才 /220
- ◎王永庆:适才适所 /223

理念十一:和气生财,笑赢八方

- ◎华帝:与经销商共赢 /230
- ◎台积电:不与客户争利 /233
- ◎李嘉诚:利益共享 /234
- ◎胡雪岩:不拿烫手的钱 /237
- ◎瑞蚨祥:和气生财 /240



理念十二：百年字号，经商有道

- ◎张小泉：剪出来的名声 /246
- ◎同仁堂：“医”出来的国际品牌 /248
- ◎包玉刚：信誉至上 /250
- ◎金利来：声誉来自品质 /253
- ◎青岛啤酒：经久不衰的世界名牌 /256
- ◎茅台：“国酒”独树一帜 /258
- ◎大盛魁：诚信为本 /260
- ◎日升昌：诚通百年 /262

理念十三：艰苦创业，百折不挠

- ◎陈嘉庚：困境中重生 /268
- ◎霍英东：逆境中不屈不挠 /270
- ◎史玉柱：重压压不垮 /273
- ◎俞敏洪：艰苦创业 /276
- ◎吕不韦：白手起家 /279

第三篇：企业市场策略篇

理念十四：知己知彼，百战不殆

- ◎范蠡：货栈就是信息站 /285
- ◎徐润：信息致富 /287
- ◎张荣发：情报中心在纽约 /288
- ◎李嘉诚：知己知彼中“地王” /290
- ◎内联升：别样信息照样红 /293
- ◎珠海中富：信息战略争胜 /294

理念十五：标新立异，出奇制胜

- ◎吉利：经济型轿车的拓荒者 /300
- ◎UT 斯达康：小灵通暴富 /302
- ◎远大：别具一格的中央空调 /305
- ◎纳爱斯：巧妙广告打天下 /307
- ◎朗科：创造 U 盘新市场 /310



◎非常可乐:农村包围城市	/313
◎网易:引领网络市场的潮流	/315
◎腾讯 QQ:中国的网络神话	/318
◎格兰仕:微波炉之王	/320

理念十六:市场导向,顺势而为

◎长虹:价格优势占领市场	/328
◎海尔:客户需求就是市场	/330
◎中兴通讯:跟随市场不冒进	/332
◎邵逸夫:拍群众喜欢的电影	/335
◎国美:准确把握市场趋势	/337
◎郑裕彤:顺市而为	/340
◎东来顺:涮出一片新天地	/342

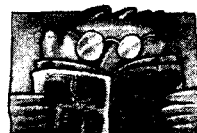
理念十七:顾客至上,以己度人

◎国美:顾客至上	/348
◎万科:服务助力主业	/350
◎招商银行:优良服务结硕果	/352
◎冼冠生:一切为顾客着想	/354
◎海尔:顾客永远是对的	/357
◎马聚源:殷勤谦恭的帽业之首	/360
◎美的:认真做足分	/301

理念十八:审时度势,抢占先机

◎吕不韦:审时度势	/367
◎TCL:阿波罗计划	/369
◎华润:内地攻略	/372
◎胡雪岩:洞察局势做生意	/375
◎林绍良:与政策共舞	/378
◎荣氏兄弟:找准时机	/381
◎盛宣怀:“最不可或缺之人”	/383

参考文献	/387
后 记	/390



第一篇

企业发展战略篇

- 理念一：扬长避短，术有专攻
- 理念二：多元经营，分散风险
- 理念三：中外通商，跨国经营
- 理念四：兼并收购，做强做大
- 理念五：合纵连横，借力发展
- 理念六：未雨绸缪，居安思危

理念一

扬长避短,术有专攻

进入 21 世纪,高新技术发展的突飞猛进以及经济全球化进程的加快带来了竞争的全球化,从而导致世界范围内经济、政治、技术、金融、社会等方面的重大变革,企业正面临着前所未有的机遇与挑战。企业要想在变幻莫测的市场上占有一席之地,在日趋激烈的竞争中取得主动权,就不能仅凭以往的经验 and 直觉判断行事,而需要站在更高的角度去思考,借助与参考一些克敌制胜的经营之道,制定适合企业自身发展的长期战略。与许多企业选择多元化竞争战略相比,固守自己的专长,集中企业的各种资源建立核心竞争力,坚持专业化经营不失为一种明智之举。

在当今瞬息万变的经营环境中,制定发展战略对于企业具有重要意义,正确的发展战略可以帮助企业以弱胜强,以小胜大。欲达此目的,企业的一条基本战略原则就是必须扬长避短,利用企业独有的优势占据市场。企业的各种资源有限,要想提高企业的核心竞争力,就必须将全部资源集中使用在最能代表企业自身优势的某一技术、某一市场或某种产品上,使企业以独特产品、独特技术及独特营销力吸引消费者,同时使其他企业难以模仿。早在几千多年以前,屈原就提出“尺有所短,寸有所长;物有所不足,智有所不明。”(《楚辞·卜居》)尺虽比寸长,但和更长的东西相比,就显得短,寸虽比尺短,但和更短的东西相比,就显得长;事物总有它的不足之处,智者也总有不明智的地方。既然人或事物各有长处和短处,那就不应求全责备,而应扬长避短。对于任何一个企业,要使有限的资源发挥出最大的效益,就必须认清自身的长短处,然后发挥自己的长处,避实击虚,从而在竞争激烈的市场环境中立于不败之地。我国战国时期,田忌与齐王赛马,田忌的三匹马都略逊一筹,然而田忌以弱、强、中的出场次序对齐王的强、中、弱三马,终以一负两胜赢得千金。“田忌赛马”是我国古代经典谋略中的一例,田忌以己之长,克敌之短,以局部的优势实现战略上的胜算。中国古代商人将这一谋略引入经营中,取得了成功。明万历年间才初步形成的洞庭商帮没有与徽商、晋商在盐业和典当经营上争夺市场,而是扬长避短,稳中求胜,利用洞庭湖得天独厚的经商条件贩运起米粮和丝绸布匹。他们还不断更新观念,开拓经营新局面,向外部世界发展。尤其是鸦片战争后,在作为金融中心的上海,洞庭商人利用自己的“钻天”之术,开辟了买办业、银行业、钱庄业等金融实体和丝绸、棉纱等实业。在新的历史背景下,从事着不同于以往的商业活动,由此,洞庭商帮产生了一批民族资本家,走上了由商业资本向工业资本发展的道路。

在市场经济条件下,许多市场竞争规律是与战争规律相通的,人们通常把企业间的竞争称之为“商战”。虽然兵战和商战两者的性质不同,进行的场地不同,但其用兵之道与经营之道都是为了决定胜负这一目标则是相同的,其制胜的战略也有



很多类似之处。因此作为企业,深入领会与运用兵战的克敌制胜艺术,对“商战”而言有许多可以借鉴和获益的地方。享有“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”美誉的《孙子兵法》是我国璀璨文化遗产中的瑰宝,它所包含的思想广博精深、观点严谨,其社会功能早已突破了兵法的限制,在当今被广泛地应用在许多领域。尤其是在企业的市场竞争中,孙子的思想为众多的企业家所认识和运用,被誉为“现代商战中的指南”。在《孙子兵法·虚实篇》中提到:“夫兵形像水,水之形,避高而趋下;兵之形,避实而击虚;水因地而制流,兵因敌而制胜。”水流动的规律是避开高处而流向低处,用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方,水因地形的高低而制约着它的奔流方向,用兵要根据敌情的变化而决定取胜的方针。商场如战场,企业经营要像用兵那样避实击虚,正确选择市场竞争的突破点或攻击点。一个企业要生存和发展,只有善于根据市场需要,使自己的竞争突破口的选择与市场变化协调一致,才能保证自己在商战中获得胜利。当企业面临众多竞争者时,特别在敌强我弱敌众我寡的形势下,精明的企业家绝对不能以卵击石,麦芒相对,而是应该智取,在竞争中扬长避短,以己之长,克人之短,既发挥自己的优势,又利用竞争对手的劣势,痛击其虚处。只有这样,才能达到以弱胜强,以小胜大的目的。正所谓“善出奇者,无穷于天下,不竭如江河”。三国时期的赤壁之战,吴军尽管在数量上处于绝对劣势,但由于巧妙利用了长江天险和魏军不善水战的弱点,结果大败魏军,成为中国历史上有名的以少胜多的战役。美国“百事可乐”敢于挑战饮料巨人“可口可乐”,采用的就是“避实击虚”的经营策略。“可口可乐”虽然是饮料王国的巨人,但是它有一个致命的弱点就是配方和包装几十年不变。于是“百事可乐”就抓住这一弱点,在市场上推出了一种 12 盎司的新型瓶装,销售额剧增,在市场竞争中赢得了胜利。

《孙子兵法·九地篇》中说“故为兵之事,在于顺详敌之意,并敌一向,千里杀将,此谓巧能成事者也。”意思是说,指挥作战,在于假装顺从敌人的意图,然后集中兵力攻击敌人的一个方面,长驱千里,擒杀敌将。用兵如此,企业经营也不例外。企业竞争的过程实际上就是如何发挥优势与对手竞争,保护劣势不被对手攻击的过程,所以进行专业化经营,集中优势力量攻击竞争对手是决策应该考虑的。企业的各种资源,包括人力、物力、财力、信息、技术都是有限的,制定企业战略就是要使用有限的资源去满足市场需求,从而获取最佳效益。“并兵向敌”不论对于中小企业,或者企业集团,都在产生着重大影响。唐代著名文学家韩愈曾说过:“闻道有先后,术业有专攻”。(《师说》)一般而言,一个人的精力和一个企业的能力是有限的,在一定时间内获得信息量和资源是有限的,其才能也往往只表现在某一个方面。因此,只有学有所精,术有专攻,才能技高一筹。第二次世界大战以后,全球大规模批量化生产能力的发展迅猛,世界从一个商品短缺、区域分割的市场迅速进入了一个供给过剩的全球一体化的市场。企业之间的竞争日益加剧,产品的同质化倾向日益加深,消费者的个性化需求成为企业关注争夺的焦点。因此,针对某一目标市场的专业化经营战略不仅成为中小企业的发展机遇,也为靠规模经济取胜的巨头赢得了高利润、持续发展的动力。在现代市场竞争中,尽管为了躲避风险许多企业选择了多元化的经营战略。但是,如果盲目追求多元化,轻率地进入与企业的传统技术和业务不相关的新行业,而不注意巩固已占领的市场,就会因为失去自身的特色和优势而被竞争企业乘虚而入。这就如同当一个人有一只表时,可以知道现在是几点钟,而当他同时拥有两只表时却无法确定更准确的时间,反而会让看表的人失去对



准确时间的信心。《孙子兵法·九变篇》说：“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争。”企业要想在激烈的竞争中取胜，就必须学会取舍，有所不为，才能有所为。集中企业的各种资源，通过专业化经营谋求在某一目标市场上的竞争优势。

因历史环境或自身条件等原因的限制，中国古代商人多数选择的是单一的经营模式。他们大多是经营各类商品的小商小贩，如在乡村有“米贩、布贩、炭贩、茶贩、烟贩、菜贩、笋贩、鱼贩、瓜果贩、姜薯贩、鸡鸭贩、竹木贩诸贩皆肩挑背负，自乡间贩至城市，朝去暮还，其事劳其利微。”在城市“有摇小鼓两旁自击，卖……胭脂胡粉之属者；有……磨镜洗剪刀者；有……卖彩线绣金者；有……卖零星缁帛者；有……卖油者；有……卖豆末者；有……卖蒸羊者；有煮豆入酒肆撒豆胡床以求卖者；往来梭织，莫可殚纪。”《古今小说》中曾描写明朝万历年间，徽商陈某以两三千两银子作本每年从襄阳贩过豆米至枫桥镇发卖的故事。这表明，当时在徽商中这种有固定贩运路线的专业粮商已经大有人在了。随着我国加入 WTO，中国市场化的程度越来越高，由此带来的结果是竞争越来越激烈。面对众多实力强劲的竞争对手，许多企业选择了专业化的发展战略。九阳创建者之一许发刚先生认为“应对多家资本力量纷纷涌入小家电的激烈竞争局势，除了规模化竞争策略之外，无疑就是专业化、个性化竞争策略。”在短短几年的时间里，九阳凭借着豆浆机这一特有的优势，牢牢占据了家用豆浆机的市场，并在这商场上创造出每年数亿元的规模。长虹公司董事长倪润峰先生也曾说过：“企业好比一个家庭，在财力、物力都有限的情况下，不能同时养活两个或三个孩子。那怎么办呢？必须实行‘独生子政策’，集中肉、蛋、果、奶，把一个孩子养得白胖、健康、聪慧，供他上大学、攻硕士、读博士。”

15 世纪地理大发现，为东西方思想文化交流创造了条件，从此以后中国古老而深邃的文化开始西渐，中国的古代优秀思想文化不断传播到西方各国并产生了深远的影响，特别是其中一些智谋被引入现代企业的经营中。日本著名的实业家大桥武夫认为，采用中国兵法思想指导企业经营管理，比采用美国企业经营管理方式更为合理、有效。他在研究了《孙子兵法》后，编写出一部《兵法经营全书》，对经营管理中如何进行“避实击虚”、“并将杀敌”等问题作了全面详尽的论述。日本著名经济学家长岛总一郎通过对几百家企业的管理实践进行剖析，提出了“市场缝隙战略”理论。他认为，企业生产经营活动应围绕着“寻找市场缝隙”而展开，并以专业化经营为核心走有企业特色的经营道路。当今世界上绝大多数成功的企业主营业务都相对比较突出，专业化程度也比较高。比如，可口可乐、波音、微软、耐克，都具有明显的企业形象，只要一提起他们的公司名字，大家就知道这是一家生产什么的公司。上世纪 70 年代，瑞士手表受到电子表产品的严重冲击，瑞士的很多中小企业大胆放弃低档手表市场，将目标市场所定在高档名表市场，这其中就有欧米伽、劳力士等名表。直到现在，瑞士的中小企业都在手表的高端市场占据着垄断地位。瑞士手表的成功离不开“扬长避短，术有专攻”的企业战略。

广受业界推崇的“资源竞争论”思想的创始人科里斯和蒙哥马利在其著述中谈到：任何一个企业都是无形资源和有形资源的组合体，世界上没有两个企业完全相同，各自的企业文化、经营特色以及有形的机器设备等资源都是不尽相同的，只有有取舍的优化搭配这些有形的和无形的资源，才是使得企业获得高速成长的途径。因此企业要学会“扬长避短、术有专攻”，开拓企业专业化经营之路，这样才能在



竞争激烈的市场中占有一席之地。



双汇公司：专情食品业



双汇集团现为国内最大的肉类及肉制品生产厂家。从 1992 年开始进入肉食品加工行业，双汇集团一直坚持在主业上做文章，不断发展壮大肉制品业务，获得了良好的经济效益。

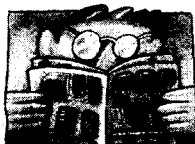
1992 年，双汇集团正式投产火腿肠项目，一次性从日本、德国、瑞士引进了火腿肠生产线 10 条，2 月 10 日，第一根“双汇牌”火腿肠问世，不到一年，就跃居国内同行业三甲之列。1998 年底，双汇集团登陆上海证券交易所，募集资金 4 亿多元，对于募集资金的使用，双汇发展董事长万隆说，双汇使用募集资金有两条原则：一是股民的钱要“落地有声”，二是不该赚的钱坚决不赚。双汇公司信守承诺，把募集资金全部投资到上市公司肉制品及其相关项目上，围绕肉制品业务，发展了一系列的项目。

首先，公司收购了华北双汇食品有限公司，完成了 3 万吨“王中王”火腿肠技术改造，建设了双汇食品城肉制品系列工程，产业链条不断完善，产品得到了更新，企业实力显著壮大。其次，在全国建立了 2000 多家肉类连锁店，以推进生鲜肉销售模式的前进步伐，从而实现冷链生产、冷链运输、冷链销售和连锁经营。到 2001 年，已经开设了连锁店近 100 家，年接待消费者 3000 万人次。再次，在全国建立 40 个屠宰场和 40 个肉制品加工厂，用先进的、现代化的设备和技术改造传统的肉类工业，使双汇的肉制品日产量上升到 3600 吨，确保货源的供应。双汇集团先后投资 30 多亿元，从日本、美国等引进先进的技术和设备 2000 多台套，按照欧盟标准，在全国分区域、高标准建设现代化的工业基地，这些加工基地一是建设规模大，每个加工基地屠宰生猪都在 100 万头以上，生产肉制品 5 万吨；二是技术含量高，达到国际标准；三是质量控制体系完善，检测设备先进，全面实施了 ISO9001、ISO14001 和 HACCP 管理体系认证；四是注重环保，把传统养殖业和屠宰业做成生态和环保产业。双汇肉类加工基地全部建设有无害化处理间和生产污水处理站，确保食品的安全，保护了环境，实现了人与自然和谐的发展。

双汇集团确立围绕“农”字做文章的目标，做大文章，把肉类产业做大、做精、做强，先后投资 40 多亿元，分三期在漯河和全国建设了功能齐全、主业突出、辅业配套的双汇工业园，在全国 10 多个省市建立了 20 多家现代化的工业基地，开发了 200 多种冷鲜肉和 600 多种高低温肉类制品，形成了年产 90 万吨冷鲜肉和 90 万吨肉制品生产规模，双汇肉制品市场占有率在中国达到 35%，在中原地区培育出一个全国知名的肉类加工大型企业集团。

双汇集团能得到迅速的发展，紧紧围绕主业开展产品升级和产业链扩展也有不可忽视的重要作用。

双汇的产品升级主要有以下两点：一是产品目标定位准确，新产品开发研制的品种多、速度快。1998 年共开发出 36 种新产品，为企业参与价格战、质量战、品牌战、市场战打下了坚实的基础。比如对老产品的质量、配比、生产工艺进行技术改



造,使其成为广大农民有能力接受的物美价廉食品,打开了农村市场,扩大了消费需求;又如针对大中城市中、高收入层次的消费领域,开发研制出“王中王”、鸡肉肠、鱼肉肠等高技术含量、高附加值的高档产品。二是构筑高温肉制品、低温肉制品、中式肉制品、速冻肉制品四大类产品结构框架布局,为企业跨入 21 世纪腾飞蓄积力量。其高温肉制品由单一的普通产品调整为高、中、低档次分明的系列产品,低温肉制品瞄准世界领先水平,从产品选择到生产工艺都采用世界一流技术,争取用 2 年时间,把双汇建成全国最大的低温肉制品生产企业。中式肉制品的开发,由技术中心对全国各地在市场上卖的好的产品进行“研究创新”,力争把生猪、活牛身上从头到尾、从里到外产品并全部进行改进和创新,开拓我国的速冻肉制品市场。

双汇集团的产业链扩展主要是和外商合作,建立合资公司来共同发展。

2001 年 4 月 16 日,双汇集团和韩国九施集团合资设立了漯河双汇九鑫牧业有限公司,双方共同投资 2400 万元人民币,兴建了大型养猪场,并高薪聘请了来自韩国的“洋猪倌”,建设曾祖代种猪繁育至出栏生猪项目。

2001 年 4 月,双汇和意大利圣福特公司合资建立了阜新汇福公司,公司注册资本 450 万美元,其中漯河双汇投资有限责任公司持有股份 51%,荷兰圣福特公司占有 49% 的股份。合资前,双汇公司的产品仅有火腿肠,合资后,通过圣福特引进先进的加工技术、设备,引进西式产品,改变了传统的粗糙加工方式,大大丰富了产品品种。此外,圣福特每年还在意大利和中国为双汇管理人员提供定期培训,提高了双汇生产水平和市场运作经验,双汇年增长速度也由原来的 20% 提高到了 40%。

2003 年,双汇集团和杜邦蛋白质技术国际公司签署协议,成立杜邦双汇漯河蛋白有限公司,双方联合投资生产大豆蛋白制品。杜邦双汇漯河蛋白有限公司将采用杜邦全球领先的大豆蛋白分离技术,设备和经营管理经验,依托双汇集团丰富的市场经验和销售管理方面的优势,对河南省及中国其他地区丰富的大豆资源进行深度加工和开发,生产满足人们健康需要的大豆蛋白产品。

双汇集团总经理万隆说,大豆蛋白是加工肉类制品必不可少的营养添加剂。双汇集团每年消费的大豆蛋白达 2 万吨,其中一部分从国外进口,一部分在国内采购,但是国产的大豆蛋白在品质上还不能完全满足生产的需要,双汇集团通过此次合作在满足自身需要之外也有计划进一步进入大豆加工和营养食品生产领域。同时他说,杜邦在大豆蛋白加工和营养食品生产领域具备先进的技术和经验,相信双方的合作前景是很好的。

双汇的专业化经营结出了丰硕的成功,不仅成长为国内规模最大的食品企业之一,而且凭借着突出的经营能力,获得了上海 APEC 会议的独家肉食品供应商。

首次举办亚太经合组织(APEC)会议的上海市,十分重视与会人员特别是成员和领导人的饮食安全问题,在全国众多肉类加工企业为争取成为该会议生鲜肉专门供应商的激烈竞争中,双汇集团力挫群雄,以无可比拟的实力成为惟一中标单位。

2001 年 9 月 25 日,上海市政府正式通知双汇集团,该公司成为会议期间生鲜肉品惟一指定供货商。双汇集团立即成立 APEC 专供肉品领导小组,并组织优秀管理、技术人员赴上海组织实施,在双汇集团上海大昌双汇公司生产基地,一套集采购、加工、配送、服务于一体的可行性方案很快出台,8 辆专配车和各运转机构还进



行了多次实战演练。自10月15日起,双汇集团每天向上海市内29家4星级以上接待饭店,定时定量发送2吨生鲜肉,为APEC会议的圆满成功,作出了积极贡献。

双汇生鲜肉品在APEC会议期间成功抢滩上海高档饭店后,使双汇集团正在上海大规模实施的专卖店建设工程异常火爆,众多上海商人为取得双汇专卖店的经营权而忙碌。双汇集团进军上海市生鲜肉品市场已有良好开端。



【感悟中华商魂】

中国企业要“做大做强”,这是很多人和很多企业的目标。那么究竟什么是“大”,什么是“强”?怎样做大?怎样做强?这些问题可以从古人用兵所讲究的“伤敌十指,不如断敌一指”这句教诲中找到答案。“伤敌十指”不算大,“断敌一指”才算强。在多个领域四面出击不是做大的可靠途径,在某个单一的专业领域建立绝对的竞争优势,才是做强的可行策略。

双汇在专业化的道路上变得越来越强,而另一家曾经是双汇竞争对手的企业却在做大的道路上多元扩张而一败涂地。这个企业就是曾经叱咤风云的春都集团,春都和双汇在同一个城市、同一个行业、同一个时代发展起来,今天却早已破产。春都集团在肉制品加工行业掘得第一桶金后,开始大步伐的多元化扩张,最后连自身赖以成长的肉制品业务也失去了市场的竞争力基础。这其中蕴含着“强”与“大”的哲学辩证,也激发人们去思考商道的大智慧。



万科:经营的“加法”与“减法”



万科股份有限公司成立于1984年5月,从经营贸易业务起家,1988年开始介入房地产开发领域。1995年以前,万科是一家多元化经营的上市公司,经营的行业种类涉及工业生产、房地产开发、商业、广告娱乐、股权投资等。1992年万科确立了以房地产为核心业务的发展战略,并将居民住宅作为房地产的主导开发方向。从1995年开始,万科不断转让非房地产业务,逐步将公司资源向房地产集中,房地产业务开始在公司占据主导地位,走上了专业化开发房地产的道路。2001年底成功转让万佳股权之后,万科完成了从多元化经营企业向专业房地产公司转化的战略调整。同时,万科开始向二级城市扩张,并逐步推进在珠江三角洲、长江三角洲以及东北区域的扩张,发展成为国内最大的房地产上市企业。

万科成立初期是一个典型的多元化经营的企业,其业务已包括进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、机加工、电气工程等13大类。对于万科的发展方向,当时的王石提出了一个日本的具有信息、交易、投资、融资、制造等多种功能的“综合商社”模式。然而万科的营业额和利润分别为3.5亿和0.3亿,仅为中国集团公司标准的1/3。

应该说,万科是一个多元化经营很成功的企业,因为万科涉足的每一个行业、投资的每一个城市、参股的每一个企业都是赚钱的:房地产业——精致典雅的万科城市花园,零售业——带旺了华强北一条街的万佳,娱乐业——夺得大奖的《找乐》、《过年》,饮料业——你我的“怡宝”,工业——美轮美奂的万科精品。

